New Brunswick Community College

Collège communautaire du Nouveau-Brunswick

Modernizing the New Brunswick Community College

A Discussion Paper

February 2005

New Brunswick Community College

Collège communautaire du Nouveau-Brunswick

Modernizing the New Brunswick Community College

A Discussion Paper

February 2005

I. FOREWORD/INTRODUCTION

The New Brunswick Community College (NBCC) was created in 1973 with a mandate for post-secondary non-university education throughout the Province. The College has remained faithful to its original mandate over the past 30 years. While the College will continue to act on this mandate, it should be recognized that the environment in which the college is operating has changed drastically since its inception.

In the 1970s, any post-secondary diploma was practically a guarantee that one would obtain employment easily. Moreover, a university or college-trained individual could expect a long tenure in his or her job and career. As the economy changed, so too did the unspoken long-term employment contract that people had previously counted on. Workers no longer expect a university or college education to guarantee them a job for life. In turn, employers no longer expect lifelong labour commitments from their employees.

The changing economy and nature of employment has placed greater demands on individuals for initial and ongoing education and training. This, in turn, pressures education and training institutions to change the way they do business. People are less likely to view post-secondary education and training as a once-in-a-lifetime requirement. Now, people want to be able to move in and out of the world of work and education seamlessly. They want education and training to meet their needs and schedules, not the other way around. Hence the demand for part-time, just-in-time, on-the-job, correspondence, e-learning and other distance-type training and education is on the rise. Furthermore, people do not want to waste their time training in areas in which they are already competent just to earn a paper credential, so processes like prior learning assessment are becoming a vital post-secondary service.

Demographically, we have an aging population with fewer people in the traditional post-secondary population age group of 18-24. This places pressure on the education and training system for operational and programming changes. Rather than focusing on one or two age cohorts, post-secondary education and training institutions must now consider the unique demands and needs of a variety of age groups. Issues such as child care, hours of operation, and support services are among those that must be considered when trying to attract the broader to post-secondary education and training.

The increasing push for higher educational attainment levels benefits more than just the economy. Certainly, higher education levels attract desirable enterprises, contribute to innovation, increase tax revenues and increase productivity. Just as important as the economic benefits of higher education levels are the increased social benefits. For instance, there is a positive correlation between increasing education and positive health status[1]. Greater education generally means greater citizen engagement. For instance, organizational involvement is strongly associated with education. Educational attainment is also associated with participation in political activities. [2]

---

[1] Health Canada: http://www.hc-sc.gc.ca/hppb/phdd/determinants/
[2] 2003 General Social Survey on Social Engagement

Similarly, volunteer rates and volunteer hours generally increase with level of education as does the likelihood of making financial donations.[3]

Simply put, education and training are good for individuals and have a positive impact on our economy and society. As a Government, we want to encourage people to pursue post-secondary education and training. Therefore, we want to ensure that publicly-funded institutions, such as the New Brunswick Community College can meet individuals' and employers' demands for education and training, and further contribute to our socioeconomic success through innovation and long-term vision.

II. STRUCTURE OF THE NEW BRUNSWICK COMMUNITY COLLEGE

a. Where we've been

When the New Brunswick Community College was created in 1973, it was a corporate body with a board of governors and a permanent chairman. Five citizen's advisory boards provided input to this board. In 1980, the College's corporate structure was replaced by a departmental one with the creation of the Department of Community Colleges. The regional advisory boards remained in place with this structural change These boards were replaced with less formal advisory committees in the 1983 changes that resulted in the creation of the Department of Continuing Education.

In 1985, the Department of Advanced Education and Training was established, and the campus advisory committees were eliminated. The Departments of Advanced Education and Training and Labour were merged in 1991 becoming the Department of Advanced Education and Labour.

In 1993, the Commission on Excellence in Education recommended that the NBCC be removed from Part 1 of the public service and be established as a crown-owned corporation. In response to that recommendation, the NBCC was restructured as a Special Operating Agency (SOA) in 1996 specifically to provide the framework to operate in a more business-like manner. While still reporting to the Minister of Advanced Education and Labour, SOA status was intended to give the college more financial and administrative independence. As an SOA, the College's revenues accrue to the College itself rather than simply being folded into general government revenue. The College is exempt from the cap on full-time equivalent staff which allows it to hire as needed. Finally, the formation of the SOA allowed the College to accumulate a surplus and reinvest this money back into it operations. The College has been unable to take full advantage of this latter feature due to constrained fiscal circumstances.

---

[3] Caring Canadians, involved Canadians: highlights from the 2000 National Survey of Giving , Volunteering and Participating

Labour became a separate department once again in 1998 and the advanced education components of the former Advanced Education and Labour were folded into the Department of Education.

In 2000, responsibility for the New Brunswick Community College Network was recombined with Department of Labour responsibilities to form the Department of Training and Employment Development.

b. Where we are today

The majority of these changes were structural and administrative in nature, not educational. Although the Community College's general purpose has remained the same throughout these structural changes, the College has evolved over time from a pure trades' school to an institution that provides technology and other professional and occupational training as well.

The New Brunswick Community College/Collège communautaire du Nouveau-Brunswick (NBCC/CCNB) exercises this mandate through a network of 11 separate campuses – the NBCC with six Anglophone campuses and the CCNB with five Francophone campuses. One central branch supports these campuses including the operations of a central admissions unit.

The College provides more than 6,000 seats in over 120 different trade and technology programs. In addition to its regular program offerings, the NBCC/CCNB network offers training to over 18,000 "non-regular" clients through contract training, night school, short courses, distance deliveries, etc. The College has more than 690 co-operative education seats and hundreds more include some sort of practical, job-site work practicum.

In 2002-03, 82% of regular students graduated and a full 87% of these graduates found employment within one year of graduation. Furthermore, nearly 80% of these graduates found employment in areas related to their training and 91% of the employed graduates were working in New Brunswick.

The eleven campuses are involved in 31 international projects in 2003-04, largely funded by external sources, with 16 countries. These projects generate a small surplus and above all broaden the perspectives of staff and students alike.

The Community College makes a significant contribution to New Brunswick's economy and society. For instance, the college contributes more money to the provincial treasury than it takes out and the taxpayer receives a rate of return on investment of 9.8%. Students realize an 11.7% annual return on their investment of time and money. College operations spending and past student productivity effects accounted for $597 million or 7.6% of all provincial earnings.

And, proving what is known anecdotally, college education results in improvements in health and reductions in welfare, unemployment and crime, resulting in savings of $17.5 million per year.[4]

III. WHY DO WE NEED TO CHANGE?

As the previous information demonstrates, the New Brunswick Community College has done an excellent job in fulfilling its mandate to provide trades and technology training. However, changes in labour market demands mean that the College has reached a point in its history where significant decisions must be made to build on its past successes and to meet the challenges of the future. The College must become the kind of adaptable and flexible institution that is able to stay ahead of the curve.

For instance, it is estimated that New Brunswick will have a labour force deficit of 1,900 to 8,800 university graduates and 12,600 to 19,400 college graduates by 2011 if current graduation levels continue according to our projections. More than eighty percent (80%) of new jobs created will require post-secondary education divided almost equally between university and college education. The Province simply cannot meet its economic growth targets with this deficit of post-secondary graduates.

The simple solution is to increase the number of post-secondary graduates dramatically. While there is certainly room for growth, we cannot meet labour market demands for more post-secondary educated and trained individuals simply by ensuring more high school graduates pursue post-secondary learning. Of the 8,574 individuals who graduated from high school in June 2002, 74% attend a post-secondary education institution at some time during the following year. Of those individuals, a relatively small 26% chose community college. Considering that Grade 12 enrolments are projected to slip from 9,633 in 2002-03 to 9,062 by 2009 and that not all those enrolled in September graduate, we can expect the number of high school graduates going on to community college to further decrease if no corrective action is taken.[5] And, more importantly, even if we dramatically increase the number of high school graduates who go on to community college, we will still not meet projected labour market demands for college-trained graduates.

Clearly, we have to upgrade the skills, training and education levels of the existing workforce as well. Given that 70% of the workforce of 2011 is already working, this is no small feat.

With this reality in mind, we recognize that it is time for significant change in the post-secondary training system.

---

[4] Robison, M.H. & Christopherson, K.A. (2004). *The Socioeconomic benefits generated by New Brunswick Community College.*

[5] **New Brunswick Enrolment Projections by Grade for Selected Years** in *Education Outline 2003-2004*. http://www.gnb.ca/0000/publications/polplan/education-outline2004.pdf

As a first step, Government committed to restructure the New Brunswick Community College System in its 2003 election platform to ensure it is better able to meet the growing demands for skilled and trained employees.

This discussion paper outlines a vision for the college system of the future, some of the issues facing the New Brunswick Community College system today and possible ways for us to move from where we are to where we need to be fuel the Province's drive for prosperity.

We welcome all ideas on the direction and structure our Community College should take.

You can participate by:

1) *Talking to us at one of the stakeholder meetings*

2) *Sending a written submission by mail at:*
   NBCC – Consultation
   500 Beaverbrook Court, Suite 500
   Fredericton, N.-B.
   E3B 5X4

3) *Sending a written submission by email at:*
   Ccnb.consultation@gnb.ca

Written submissions should be received by March 11, 2005

IV. WHERE WE WANT TO GO

We know we cannot meet the coming labour market demands by standing still. We know we need to change, but not just to meet these demands. We aspire to be a vibrant, dynamic institution epitomizing excellence. We want our graduates, the employers who hire them, other institutions, our Province and other jurisdictions to hold an NBCC/CCNB diploma in the highest esteem.

We have a vision of a college system of the future that will provide quality skills development training to adult learners to support their lifelong participation in the labour market. As a reputable post-secondary institution, it will contribute to the prosperity of New Brunswick by meeting the occupational training requirements of the population and of the labour market. To achieve this, the college system will be significantly more cost effective in service delivery and will dramatically increase the capacity for enrolment by utilizing various traditional and non-traditional instructional methods.

It will be a well-equipped, affordable, responsive, dynamic and growing system of higher learning with an aggressive business orientation and aggressive sales and fund raising strategies.

We think that by concentrating on certain key values, we can make this vision a reality. We value:

- **Learner-centeredness** – We focus on providing learners with the skills, training and support they need for labour market success.
- **Responsiveness** – We respond quickly to changing environments and demands.
- **Accessibility** – We are accessible to all interested individuals.
- **Accountability** – We are accountable to the public for the funding we receive. We are accountable to learners and employers for the training we offer.
- **Innovation** – We promote and support innovation by our students, staff, employers, industry and the greater community.
- **Efficiency** – We will use our resources to their fullest capacity.
- **Flexibility** – We provide training when and where New Brunswickers need it.

Questions for discussion:

What do you think of Where we want to go??

What other values are important to you?

V. WHAT DO WE NEED TO CHANGE TO GET THERE?

By 2011, we need to increase the number of college graduate by approximately 80% to meet projected labour market needs. To realize our aspirations, the New Brunswick Community College has to address a number of structural, financial and administrative issues and challenges.

a. Capacity/Accessibility

Current Situation: Some campuses are overstretched for space, while other campuses are not full. With more than two applications per seat, not all qualified students can access NBCC/CCNB. At the same time, each year a number of seats in high demand occupational areas go unfilled for reasons including lack of awareness about these programs and their job potential, among others.

Proposed Action: Enrolments need to rise to meet labour market demands. We must greatly increase our capacity to train students, especially in high demand trades and technologies, by:

- Optimizing the use of our existing facilities;
- Increasing access and removing artificial barriers such as outdated entry requirements, inflexible schedules, location, etc.;
- Redesigning our delivery methods and training smarter – For instance rather than offering several instalments of courses common to more than one program at different times, we need to offer these common courses at one time, and/or through alternative delivery methods such as part-time and online training, for example;
- Better promoting of undersubscribed training areas where there are good employment prospects; and
- Promoting college education and training as a valuable workplace credential.

b. Infrastructure and equipment

Current Status: Millions of dollars are needed for repair and renovations of campuses, plus equipment/labs need to be upgraded to keep pace with the technological advances in the workplace for which we are training.

Proposed Action: We must augment the $2 million provincial government budgets for these improvements annually through access to other sources of funding. We must increase the number of partnerships and equipment-sharing arrangements that we have with other private and public institutions. By conducting more on-the-job training, we can ensure that students make use of the latest equipment employed in various industries.

c. Funding

Current Status: There are four potential revenue/income sources for Community Colleges in Canada: the federal government, provincial government, the private sector and individuals. Being considered part of a provincial government department makes it difficult for the NBCC/CCNB to maximize access to these funding sources. Provincial government fiscal constraints have resulted in the NBCC/CCNB having restricted access to surpluses that in generates. While common in the context of universities, donations to the NBCC, either from individual graduates or the private sector, tend to be viewed as a payment to government, and consequently, are rare. Many federal government programs and contracts are not open directly to provincial government departments.

Proposed Action: While maintaining the annual grant from the Provincial government, we must create the environment in which we can easily tap into all existing funding sources in a short time span.

We need to ensure the NBCC/CCNB has access to any surpluses it earns as a means to further encourage innovation and the entrepreneurial spirit in the system.

d. Red tape

Current Status: The New Brunswick Community College system follows the same human resource, purchasing, conflict of interest and private-public partnership policies as regular government departments, rather than policies designed specifically for an educational institution. The Community College is a unique post-secondary education and training deliverer. We are often required to design and deliver educationally-sound programs and courses in response to challenging market demands in very short time frames. As such, our ability to respond quickly is closely tied to our success or failure as a training provider.

Proposed Action: Like any publicly funded institution, the New Brunswick Community College requires transparent policies in the areas of human resources, purchasing, etc. However, these policies must be tailored to fit more appropriately with the workings of a market-driven educational institution if the NBCC/CCNB is to operate with the speed, flexibility and quality required to become a first class training organization. We will create appropriate policies that suit an educational institution as well as fulfill our obligation to account to the public for expenditure of their resources.

e. Administrative structure

Current Status: Administratively, the New Brunswick Community College is now organized as 11 separate campuses each having its own administrative staff complements.

Proposed Action: We should always aim to greater efficiency in using our resources. Common operations and appropriate services should be streamlined in order to gain administrative efficiencies. Any financial dividends derived from this change should be redirected to increasing educational resources for the benefit of students.

f. Training delivery model

Current Status: Training at the NBCC/CCNB is generally program-based, rather than course-based and delivered in conventional ways (i.e. classroom or worksite-based face-to-face instruction), limiting flexibility for students and the institution. The college's academic year generally runs from September to June, with program start-ups in September.

Proposed Action: We are in the process of changing this model to one more similar to other colleges across Canada. By breaking our programs into smaller pieces, students can get only what they need, when they need it. We must rationalize our delivery methods so that courses common to a number of programs are not offered repeatedly on a program-by-program basis.

Rather than offering five similar math courses for five different programs, resources would be used more effectively by offering one course in more than one time slot and through different means including classroom and distance education delivery. These changes will give students more flexibility. Students will be able to combine elements that may not have previously been included in the stricter program format. Students may be able to finish programs more quickly than is presently the case. At the same time, changing to a course-based rather than a program-based format will allow more students to study part-time and to combine work and study.

Consistent with the switch to a course-based format, we must adopt an academic year that allows numerous intakes. This change will meet student and employer demands for just-in-time year-round training. It will also enable students to transfer credits in and out of NBCC/CCNB more easily.

g. Credit transfer and recognition and Prior learning assessment

Current Status: Presently, each of the eleven campuses of the New Brunswick Community College has its own approach to recognizing credits from other institutions or from prior learning. There is no consistent network-wide approach to credit transfer. Furthermore, an individual must already be accepted to a program before he or she can apply to have his or her prior learning assessed. This approach is cumbersome for students and college staff alike and could potentially leave some students outside our gates.

Proposed Action: All potential students are welcomed into the college system, and we strive at removing artificial barriers in their paths. We want to treat and respect our students as a diverse group of individuals coming from a variety of experiences. We need to get beyond a course-by-course approach to credit recognition and prior learning assessment. Without sacrificing academic rigour, we must institute policies and practices that allow us to recognize individuals' learning much more quickly and efficiently than we currently do. Learners should not have to repeat credits they have completed elsewhere. Nor should they have to relearn things in which they have already proven they are competent. The New Brunswick Community College must implement a consistent approach to credit recognition and assessment of prior learning. We must be able to assess individual applicants' competencies through a variety of means including portfolio review, paper tests and demonstrations of their learning.

h. The New Brunswick Community College's reputation

Current Status: Sometimes a college education is viewed as a poor cousin to a university education. The College has not always done a stellar job in promoting its strengths and the benefits of college-based education and training. For example, nearly all of our graduates obtain employment in fields related to their program of study in a very short time span.

Prospective students may not have adequate labour market information about the trades and technologies the college specializes in before they make their decisions about post-secondary education and training. Prospective students need to see NBCC/CCNB as an attractive choice for post-secondary education and training if enrolments are to rise sufficiently to meet labour market demands.

Proposed Action: The New Brunswick Community College must be recognized more broadly as a credible and valued component of the post-secondary education and training system. The College must put more emphasis on the high value it adds to our economy and society. Then, the College must do a better job communicating with the general public and other educational institutions about the benefits of applied education and training. The College will work to make sure accurate and relevant information is available and adequately disseminated to help individuals make sound choices about post-secondary education and training and subsequent career paths.

i. Language

Current Status: The New Brunswick Community College has six English and five French campuses.

Proposed Action: The management and operations of the college system must respect the *Canadian Charter or Rights and Freedoms* and the *Official Languages Act*.

j. Accountability

Current Status: Currently the New Brunswick Community College is accountable to taxpayers for the money they invest in its operations through regular government accountability procedures. We feel it is essential to be accountable to citizens for the tax dollars they invest in the College. In addition, we feel it is important to be accountable to our students and the business community.

Proposed Action: We will continue to build on the accountability measures in our business plan process with a view to ensuring we are not only accountable to tax payers, but directly to our clients as well.

k. The Governance of New Brunswick Community College

Current Status: New Brunswick's approach of direct government control of its community college network is unique in North America. Recommendations about changing the community college's structure and reporting relationship to government have been made in the past, yet only incremental steps have been taken to address these concerns.

Proposed Action: We must adopt a governance structure that positions the college network to become a more flexible, dynamic and responsive organization.

The new structure must also recognize that the community college system is public, funded largely by government and has adequate accountability measures to ensure it operates in the public interest. For example, through the budget process, the government could sanction the tuition fee policy. The ideas for structural change include the following options:

i. The New Brunswick Community College remains under direct government control. However, more flexibility is granted to the college system. Regular governmental policies and practices in areas such as human resources and purchasing are adapted to be more suitable to an academic institution.

   This option maintains direct accountability by government for resources allocated to the college system and would help implement a more flexible training delivery model. Although the creation of a Special Operating Agency in 1996 was to allow a reduction in red tape and in administrative structure, it has had only a minimal impact. Under this option, the perception would still be that NBCC/CCNB is part of a government department and would not improve access to outside funding. The college system is managed by government officials through directions and budgets provided by Cabinet and the Legislative Assembly.

ii. The New Brunswick Community College becomes a Crown Corporation. Government maintains control over the broad directions of the College and budget allocations, but day-to-day decision-making and operations are managed through Board Governance.

   This option provides more flexibility to the college system in its operations and in its training delivery. It also provides easier access to other sources of funding. Board Members represent the broad interests of stakeholders. As a Crown Corporation, the NBCC/CCNB could continue to be impacted by government's fiscal constraints in accessing surplus carried from to year.

iii. The New Brunswick Community College becomes a publicly funded non-government institution, similar to a university. Government would exercise control through the annual budgeting process.

   Under this option, the new entity would have more autonomy in its management, including carrying surpluses. It would have to set up its own financial and management systems at a significant cost. It provides less control to government on the use of taxpayers' dollars. Interests of stakeholders are represented by Board Members.

Questions for discussion:

What do think of the suggested road map to get us where we want to go?

Which of these governance options do you prefer and why?

Are there other governance options you would like to see explored?

New Brunswick Community College

Collège communautaire du Nouveau-Brunswick

Modernisation du Collège communautaire du Nouveau-Brunswick

Document de discussion

Février 2005

New Brunswick Community College

Collège communautaire du Nouveau-Brunswick

Modernisation du Collège communautaire du Nouveau-Brunswick

Document de discussion

Février 2005

I. AVANT-PROPOS ET INTRODUCTION

Lors de son établissement, en 1973, le Collège communautaire du Nouveau-Brunswick s'est donné pour mandat d'offrir un enseignement postsecondaire non universitaire dans l'ensemble de la province. S'il est demeuré fidèle à son mandat, force est de reconnaître qu'il évolue aujourd'hui dans un contexte complètement différent.

Durant les années 1970, un diplôme d'études postsecondaires garantissait presque un emploi. De plus, une personne qui avait suivi des études universitaires ou collégiales pouvait s'attendre à occuper le même emploi ou poursuivre la même carrière des années durant. Par contre, l'économie a évolué et on ne peut plus compter automatiquement sur un emploi à long terme. D'une part, les travailleurs ne peuvent plus s'attendre à ce que des études universitaires ou collégiales leur garantissent un emploi à vie. D'autre part, les employeurs ne peuvent plus s'attendre non plus à conserver leurs employés à vie.

Vu l'évolution de l'économie et de la nature de l'emploi, il faut maintenant satisfaire des besoins croissants en matière d'études et de formation initiales et continues. Les établissements d'enseignement et de formation doivent donc changer leur façon de faire affaire. Les gens sont moins portés à voir les études et la formation postsecondaires comme un moment unique de la vie. On recherche maintenant des moyens de faire une transition sans heurts des études au marché du travail et vice-versa. On veut que les études et la formation s'adaptent aux besoins et aux horaires personnels, et non le contraire. D'où la tendance à la hausse de la demande de formations et d'études à temps partiel, juste à temps, en cours d'emploi, par correspondance, en ligne et par d'autres méthodes à distance. De plus, vu qu'on ne veut pas perdre son temps à reprendre la formation déjà acquise et maîtrisée dans le seul but d'obtenir un titre de compétence, des mécanismes comme la reconnaissance et l'évaluation des acquis deviennent des services essentiels au niveau postsecondaire.

Sur le plan démographique, on assiste au vieillissement de la population et à une baisse du nombre de personnes dans le groupe d'âge des 18 à 24 ans, qui forme l'effectif traditionnel des établissements postsecondaires, ce qui force le système d'éducation et de formation à modifier ses activités et ses programmes. Au lieu de se concentrer sur une ou deux cohortes d'âge, les établissements d'enseignement et de formation postsecondaires doivent tenir compte des demandes et des besoins spécifiques de divers groupes d'âge. Ils doivent maintenant se pencher sur des questions comme les services de garde d'enfants, les heures d'ouverture et les services de soutien, entre autres, lorsqu'ils cherchent à amener la population générale à suivre des études ou une formation postsecondaires.

Les pressions constantes vers la hausse des niveaux de scolarité génèrent des avantages qui ne se limitent pas à l'économie. Il est indiscutable que des niveaux de scolarisation supérieurs attirent des entreprises convoitées, favorisent l'innovation, augmentent les recettes fiscales et accroissent la productivité.

Les avantages sociaux découlant de niveaux de scolarité supérieurs revêtent autant d'importance que les avantages économiques. Par exemple, il existe une corrélation positive entre le niveau d'instruction et une bonne santé[1]. Habituellement, les citoyens plus instruits témoignent d'un plus grand engagement social. En outre, il existe un lien étroit entre l'éducation et la participation à des organismes. Le niveau de scolarité est également lié à la participation aux activités politiques[2]. Dans la même veine, les taux et les heures de bénévolat, tout comme la probabilité que les personnes fassent des dons en argent, augmentent habituellement avec le niveau de scolarité[3].

Bref, l'éducation et la formation sont avantageuses pour les gens et ont des répercussions positives sur l'économie et la société. Le gouvernement veut encourager les gens à suivre des études et une formation postsecondaires. C'est pourquoi il tient à ce que les institutions financées par les contribuables, comme le Collège communautaire du Nouveau-Brunswick, soient en mesure de satisfaire les besoins des personnes et des employeurs en matière d'éducation et de formation, en plus de contribuer à la réussite socioéconomique par l'innovation et une vision à long terme.

II. STRUCTURE DU COLLÈGE COMMUNAUTAIRE DU NOUVEAU-BRUNSWICK

a. Au départ

Lorsqu'il a été créé, en 1973, le Collège communautaire du Nouveau-Brunswick était une corporation dotée d'un conseil des gouverneurs et d'un président permanent. Cinq conseils consultatifs de citoyens donnaient des avis au conseil. En 1980, avec la création du ministère des collèges communautaires, la structure d'entreprise du collège a été remplacée par une structure ministérielle. Les conseils consultatifs régionaux sont demeurés en place jusqu'à leur remplacement, en 1983, par des comités consultatifs moins formels. Ces changements ont abouti à la création du ministère de l'Éducation permanente.

En 1985, le ministère de l'Enseignement supérieur et de la Formation a été établi, et les comités consultatifs ont été supprimés. En 1991, la fusion des ministères de l'Enseignement supérieur et de la Formation et du Travail a permis de créer le ministère de l'Enseignement supérieur et du Travail.

En 1993, la Commission sur l'excellence dans l'éducation a recommandé de retirer le CCNB de la partie I de la fonction publique et d'en faire une corporation de la Couronne. En réponse à cette recommandation, le CCNB a été réorganisé, en 1996, comme organisme de services spéciaux (OSS) pour le doter d'un cadre de fonctionnement plus proche du secteur privé.

---

[1] Santé Canada : http://www.phac-aspc.gc.ca/ph-sp/ddsp/determinants/

[2] Enquête sociale générale de 2003 sur l'engagement social

[3] Canadiens dévoués, Canadiens engagés : points saillants de l'Enquête nationale de 2000 sur le don, le bénévolat et la participation

Même s'il relevait toujours du ministre de l'Enseignement supérieur et du Travail, en tant qu'OSS le collège devait jouir d'une plus grande indépendance sur les plans financier et administratif. Ainsi, le collège conserve ses revenus qui, autrement, seraient incorporées aux recettes globales du gouvernement. Il est dispensé de la limite fixée sur les équivalents à temps plein, ce qui lui permet de recruter au besoin. Finalement, son statut d'OSS permet au collège d'accumuler des surplus et de les réinvestir dans ses activités. Toutefois, le collège a été incapable de profiter pleinement de cette dernière possibilité compte tenu des restrictions budgétaires actuelles.

La composante Travail est redevenue un ministère distinct, en 1998, tandis que la composante Enseignement supérieur de l'ancien ministère de l'Enseignement supérieur et du Travail a été intégrée au ministère de l'Éducation.

En 2000, la responsabilité à l'égard du réseau des collèges communautaires du Nouveau-Brunswick a été réintégrée à celles du ministère du Travail, menant à la création du ministère de la Formation et du Développement de l'emploi.

b. À l'heure actuelle

La majorité de ces changements concernaient la structure et l'administration, mais non l'enseignement. Même si le mandat général du collège communautaire n'a pas changé au cours de ces restructurations, le réseau a évolué pour passer d'une simple école de métiers à un établissement de formation technologique et professionnelle dans divers domaines.

Le New Brunswick Community College/Collège communautaire du Nouveau-Brunswick (NBCC/CCNB) exerce son mandat par l'entremise d'un réseau de onze campus distincts – le NBCC compte six campus anglophones et le CCNB, cinq campus francophones. Une direction centrale appuie ces établissements, notamment en assurant le fonctionnement du service central d'admission.

Le collège offre plus de 6 000 places dans plus de 120 programmes de métiers et de technologie. Outre ses programmes réguliers, le réseau du NBCC/CCNB dénombre plus de 18 000 clients des « programmes non réguliers » (formation à contrat et des cours du soir, abrégés, à distance, etc.). Le programme d'enseignement coopératif frôle les 700 places alors que des centaines d'autres visent un stage en cours d'emploi.

En 2002-2003, 82 % des étudiants des programmes réguliers ont obtenu leur diplôme, dont 87 % ont trouvé un emploi moins d'un an après la fin de leurs études. En outre, près de 80 % de ces finissants ont décroché un emploi dans un domaine lié à leur formation et 91 %, au Nouveau-Brunswick.

En 2003-2004, les onze campus participaient à 31 projets internationaux (surtout financés par des sources externes) avec 16 pays. Ces projets produisent un léger surplus, mais, avant tout, ils élargissent les horizons du personnel et des étudiants.

Le collège communautaire apporte une contribution importante à l'économie et à la société du Nouveau-Brunswick. Par exemple, il contribue plus de fonds au trésor provincial qu'il n'en retire; le contribuable bénéficie ainsi d'un taux de rendement des investissements de 9,8 %. Les étudiants réalisent un rendement annuel de 11,7 % par rapport au temps et à l'argent qu'ils investissent. Les dépenses de fonctionnement du collège et la productivité des anciens étudiants représentaient des retombées d'une valeur de 597 millions de dollars ou de 7,6 % de tous les gains provinciaux. De plus, confirmant un fait anecdotique déjà connu, les études collégiales contribuent à l'amélioration de la santé et à la réduction du recours à l'aide sociale, du chômage et de la criminalité, ce qui donne des économies de 17,5 millions de dollars par année[4].

III. POURQUOI FAUT-IL CHANGER?

Comme nous venons de le démontrer, le Collège communautaire du Nouveau-Brunswick a atteint l'excellence dans la réalisation de son mandat, soit d'offrir une formation professionnelle et technologique. Les besoins du marché du travail ayant changé, le collège est aujourd'hui confronté à des décisions importantes pour continuer à connaître du succès et être en mesure de relever les défis qui pointent à l'horizon. Il doit devenir le genre d'établissement adaptable et souple qui sait rester en avance.

Par exemple, on estime que le Nouveau-Brunswick accusera un déficit de 1 900 à 8 800 diplômés universitaires et de 12 600 à 19 400 diplômés collégiaux dans sa population active en 2011 si les taux de diplomation suivent la tendance. Plus de 80 % des emplois créés exigeront des études postsecondaires qui seront partagées presque également entre les études universitaires et collégiales. Un tel manque de diplômés postsecondaires empêcherait la province d'atteindre ses objectifs de croissance économique.

La solution la plus simple consiste à augmenter sensiblement le nombre de ces diplômés. Il existe certainement des possibilités de croissance. Toutefois, pour satisfaire les besoins croissants du marché du travail en personnes ayant fait des études ou une formation postsecondaires, il ne suffit pas de s'assurer que plus de finissants du secondaire font des études postsecondaires. En juin 2002, parmi les 8 574 diplômés du secondaire, 74 % ont fréquenté un établissement d'enseignement postsecondaire à un moment donné pendant l'année suivante. De ce nombre, une proportion relativement faible (26 %) a opté pour le collège communautaire. Vu qu'une baisse est prévue dans nombre d'élèves de 12^{e} année (de 9 633 en 2002-2003 à 9 062 en 2009) et que ce ne sont pas tous les élèves inscrits en septembre qui obtiendront leur diplôme, le nombre de finissants du secondaire qui fréquenteront un collège communautaire risque de continuer à décliner si aucune mesure corrective n'est prise[5].

---

[4] ROBISON, M.H. et K.A. CHRISTOPHERSON. *Avantages socioéconomiques générés par le Collège communautaire du Nouveau-Brunswick*, 2004.

[5] **Projection de l'effectif scolaire selon l'année d'études pour la province du Nouveau-Brunswick, années sélectionnées** dans le *Profil de l'éducation 2003-2004*.
http://www.gnb.ca/0000/publications/polplan/profil-education2004.pdf

Plus important encore, même si l'on pouvait augmenter sensiblement le nombre de finissants du secondaire qui optent pour des études collégiales, cela ne suffirait pas à répondre à la demande prévue du marché du travail en finissants collégiaux.

Manifestement, il faut également améliorer les niveaux de compétence, de formation et d'instruction de la main-d'œuvre existante. Dans la mesure où 70 % de la population active de 2011 travaille déjà, ce n'est pas une mince tâche.

Compte tenu de cette réalité, nous reconnaissons que le temps est venu de revoir le système de formation postsecondaire.Tout d'abord, dans son programme électoral de 2003, le gouvernement s'était engagé à restructurer le réseau des collèges communautaires du Nouveau-Brunswick pour faire en sorte qu'il soit mieux en mesure de répondre aux besoins croissants en travailleurs spécialisés et qualifiés.

Le présent document de discussion énonce la vision d'avenir du réseau de collèges et aborde certains défis auquel est confronté aujourd'hui le réseau de collèges communautaires du Nouveau-Brunswick et les moyens possibles de le faire avancer pour stimuler l'élan de prospérité de la province.

Nous sommes réceptifs aux idées sur l'orientation et sur la structure que le collège communautaire pourrait emprunter.

Vous pouvez y contribuer par les moyens suivants :

1) *Participer à l'une des réunions des parties prenantes.*

2) *Poster un mémoire à l'adresse suivante :*
   CCNB – Consultations
   500, cour Beaverbrook, 5e étage
   Fredericton, N.-B.
   E3B 5X4

3) *Envoyer un mémoire par courriel à :*
   Ccnb.consultation@gnb.ca

Les mémoires doivent parvenir au plus tard le 11 mars 2005.

IV. VISION D'AVENIR

Nous savons qu'il est impossible de répondre aux besoins futurs du marché du travail en maintenant le statu quo. Le changement s'impose donc, mais pas seulement pour cette raison. Nous voulons une institution vigoureuse et dynamique, un symbole d'excellence. Nous voulons que les diplômes du NBCC/CCNB jouissent de la plus haute considération auprès des finissants, des employeurs qui les embauchent, des autres établissements, de notre gouvernement et d'autres.

Nous envisageons un réseau collégial qui offrira aux apprenants adultes une formation professionnelle de qualité qui appuiera leur participation continue au marché du travail. En tant qu'institution postsecondaire reconnue, ce réseau contribuera à la prospérité du Nouveau-Brunswick en répondant aux besoins en formation professionnelle de la population et du marché du travail. Pour y parvenir, il offrira des services de façon bien plus rentable et augmentera de façon notable la capacité d'inscriptions en faisant appel à méthodes pédagogiques traditionnelles et non traditionnelles. Il deviendra un réseau d'enseignement supérieur bien outillé, abordable, réceptif, dynamique et en croissance, doté d'une orientation de gestion vigoureuse et de stratégies de ventes et de financement audacieuses.

Nous croyons qu'il est possible de concrétiser cette vision en se concentrant sur certaines valeurs clés :

- **L'enseignement axé sur l'apprenant** – en visant à offrir aux apprenants les compétences, la formation et l'aide dont ils ont besoin pour accéder au marché du travail.
- **La sensibilité** – en réagissant rapidement à l'évolution de l'environnement et des besoins.
- **L'accessibilité** – en assurant l'accessibilité pour toutes les personnes intéressées.
- **La responsabilisation** – en rendant compte au public du financement que le NBCC/CCNB reçoit et en rendant compte aux apprenants et aux employeurs de la formation qu'il donne.
- **L'innovation** – en encourageant et en appuyant l'innovation, tant du point de vue des étudiants, du personnel, des employeurs, de l'industrie et de la collectivité.
- **L'efficacité** – en faisant une utilisation optimale des ressources.
- **La souplesse** – en offrant la formation au moment et à l'endroit où les gens du Nouveau-Brunswick en ont besoin.

Questions à débattre :

Que pensez-vous de cette vision d'avenir?

Quelles sont les autres valeurs qui comptent pour vous?

V. QUE FAUT-IL CHANGER POUR LA RÉALISER?

D'ici 2011, il faudrait augmenter le nombre de diplômés collégiaux d'environ 80 % pour répondre aux besoins prévus du marché du travail. Pour réaliser cette ambition, le Collège communautaire du Nouveau-Brunswick doit s'attaquer à des questions et des défis d'ordre structurel, financier et administratif.

a. Capacité et accessibilité

Situation actuelle : Certains établissements sont remplis à craquer, alors que d'autres disposent encore de places libres. Étant donné que deux demandes sont présentées pour chaque place, ce ne sont pas tous les étudiants admissibles qui peuvent accéder au NBCC/CCNB. En même temps, chaque année, des places restent vides dans des secteurs professionnels à demande élevée, notamment parce que le public connaît mal ces programmes et leur potentiel d'emploi.

Mesure proposée : Les inscriptions doivent augmenter pour répondre aux besoins du marché du travail. Il faut accroître sensiblement la capacité de former les étudiants, surtout dans les métiers et les technologies fortement en demande. On pourrait, entre autres :

- optimiser l'utilisation des installations existantes;
- améliorer l'accès et supprimer les obstacles artificiels comme les conditions d'admission dépassées, les horaires rigides, le lieu;
- remanier nos méthodes de prestation et de formation – par exemple, au lieu d'offrir, à différents moments, plusieurs tranches de cours communs à plus d'un programme, il faudrait les offrir à un seul moment ou d'autres façon (formation à temps partiel ou en ligne);
- mieux promouvoir les domaines de formation n'attirant pas assez d'inscriptions, mais recelant néanmoins de bonnes perspectives d'emploi;
- faire valoir les études et la formation collégiales comme des références solides sur le marché du travail.

b. Infrastructure et équipement

Situation actuelle : Les travaux de réparation et de rénovation qui s'imposent dans nos établissements se chiffrent dans les millions de dollars, sans parler de l'équipement qu'il faut mettre à niveau et des laboratoires qu'il faut moderniser en fonction des avancées technologiques du marché du travail visé par la formation.

Mesure proposée : Il faut combler les crédits du gouvernement provincial (2 millions de dollars par année pour les améliorations) par d'autres sources de financement et multiplier les partenariats et les accords de partage d'équipement avec d'autres établissements privés et publics. En offrant plus de formation en cours d'emploi, on peut garantir aux étudiants l'équipement le plus moderne en usage dans les diverses industries.

c. Financement

Situation actuelle : Les collèges communautaires du Canada disposent de quatre sources de revenu possibles : le gouvernement fédéral, le gouvernement provincial, le secteur privé et les particuliers. Perçu comme un élément d'un ministère provincial, le NBCC/CCNB a de la difficulté à optimiser ces sources de financement. Étant donné les contraintes budgétaires du gouvernement provincial, le NBCC/CCNB a un accès limité aux surplus qu'il génère. Si les dons en argent provenant des finissants ou du secteur privé sont courants en milieu universitaire, dans le contexte du CCNB, c'est généralement perçu comme un « don » au gouvernement et donc rare. Les ministères provinciaux ne peuvent pas se prévaloir directement de nombreux programmes et contrats du gouvernement fédéral.

Mesure proposée : En plus de maintenir la subvention annuelle provenant du gouvernement provincial, il faut créer un environnement qui permet au collège communautaire de puiser, facilement et à court terme, dans toutes les sources de financement existantes. Il faut aussi garantir au NBCC/CCNB les surplus qu'il génère afin de continuer à encourager l'innovation et l'esprit entrepreneurial dans le réseau.

d. Formalités administratives

Situation actuelle : Le réseau des collèges communautaires du Nouveau-Brunswick observe les mêmes directives que les ministères ordinaires concernant les ressources humaines, les achats, les conflits d'intérêts et les partenariats privés-publics, et non des directives conçues spécifiquement pour un établissement d'enseignement. Or, le collège communautaire fournit de l'enseignement et de la formation postsecondaires de nature particulière. Il est souvent obligé d'élaborer et d'offrir des programmes et des cours solides sur le plan pédagogique pour répondre en très peu de temps aux besoins exigeants du marché. Donc, son succès ou son échec dépend beaucoup de sa capacité à réagir rapidement.

Mesure proposée : Comme toute institution financée par les fonds publics, le Collège communautaire du Nouveau-Brunswick a besoin de lignes directrices transparentes en matière de ressources humaines, d'achats et autres. Toutefois, il faut les adapter davantage au contexte d'établissements d'enseignement axés sur le marché pour que le travail puisse se faire avec la rapidité, la souplesse et la qualité qui caractérisent les organisations de formation de premier ordre. Le réseau élaborera des directives qui conviennent à la nature de son mandat et s'acquittera de l'obligation de rendre compte au public de l'utilisation des ressources.

e. Structure administrative

Situation actuelle : Sur le plan administratif, le Collège communautaire du Nouveau-Brunswick est maintenant organisé en onze campus distincts dont chacun est doté de son propre personnel administratif.

Mesure proposée : Il importe de chercher sans cesse à utiliser les ressources de façon plus efficace. La rationalisation des activités communes et de certains services permettra de réaliser des économies sur le plan administratif. Les retombées financières qui résulteront de ce changement devraient servir au renforcement des ressources pédagogiques au profit des étudiants.

f. Modèle de prestation de la formation

Situation actuelle : La formation actuelle au NBCC/CCNB est habituellement axée sur les programmes plutôt que sur les cours et elle est offerte selon des méthodes traditionnelles (instruction en classe ou en milieu de travail), ce qui limite la souplesse à la fois du côté des étudiants et de l'établissement. L'année d'étude du collège s'échelonne habituellement de septembre à juin, et les programmes débutent en septembre.

Mesure proposée : Le NBCC/CCNB est en voie de changer ce modèle pour qu'il corresponde davantage à celui qui est en place dans les autres collèges du Canada. S'il décompose ses programmes en petits éléments, il permettra aux étudiants de suivre seulement la formation dont ils ont besoin et au moment où ils en ont besoin. Il faut rationaliser les méthodes de prestation pour que les cours de tronc commun ne soient pas offerts à répétition en fonction des programmes. Par exemple, au lieu d'offrir cinq cours de mathématique semblables pour cinq programmes différents, il est possible de rationaliser les ressources en offrant un seul cours dans plus d'une tranche horaire et par différentes méthodes, dont l'enseignement en classe et à distance. Ces changements permettraient au collège d'offrir plus de souplesse aux étudiants. En conciliant des éléments qui n'auraient peut-être pas été inclus dans le modèle plus rigide axé sur les programmes, peut-être que les étudiants pourront terminer leurs études plus rapidement qu'en ce moment. En même temps, la transition vers un modèle axé sur les cours plutôt que sur les programmes permettra à plus de personnes d'étudier à temps partiel et de mener de front travail et études.

En même temps que le passage à un modèle axé sur les cours, il faut adopter une année d'étude qui permet d'admettre des étudiants à différentes dates. Ce changement répondra aux besoins des étudiants et des employeurs en formation juste à temps à longueur d'année. Il permettra également aux étudiants de transférer plus facilement des crédits à l'intérieur et à l'extérieur du NBCC/CCNB.

g. Transfert et reconnaissance des crédits et évaluation des acquis

Situation actuelle : Aujourd'hui, chacun des onze campus du Collège communautaire du Nouveau-Brunswick a sa propre démarche en matière de reconnaissance des crédits d'autres établissements et des acquis. Il n'existe aucune politique cohérente de transfert des crédits pour l'ensemble du réseau. En outre, une personne doit déjà être acceptée dans un programme pour pouvoir demander une évaluation de ses acquis. Cette façon de faire entraîne des difficultés tant pour les étudiants que pour le personnel et risque de limiter l'accès au réseau.

Mesure proposée : Tous les étudiants potentiels sont bienvenus dans le réseau collégial qui s'efforce de supprimer les obstacles artificiels à leur accès. Le NBCC/CCNB veut traiter et respecter ses étudiants comme un groupe varié de personnes à l'expérience diverse. C'est pourquoi il se doit d'aller au-delà de l'approche axée sur les cours pour la reconnaissance des crédits et l'évaluation des acquis. Sans sacrifier la rigueur sur le plan de l'enseignement, il doit instaurer des directives et des pratiques qui lui permettront de reconnaître l'apprentissage d'une personne avec bien plus de rapidité et d'efficacité qu'il ne le fait actuellement. Les apprenants ne devraient pas être obligés de répéter les cours qui leur ont été crédités ailleurs. Ils ne devraient pas non plus avoir à réapprendre des choses à l'égard desquelles leur compétence a déjà été démontrée. Le Collège communautaire du Nouveau-Brunswick doit appliquer une politique cohérente de reconnaissance des crédits et d'évaluation des acquis. Il doit être en mesure d'évaluer les compétences de chaque personne qui en fait la demande par une foule de moyens, dont le portfolio, les tests écrits et les démonstrations de l'apprentissage.

h. La réputation du Collège communautaire du Nouveau-Brunswick

Situation actuelle : L'éducation collégiale est parfois perçue comme le cousin pauvre de l'éducation universitaire. Le collège n'a pas toujours excellé dans la promotion de ses atouts et des avantages des études et de la formation collégiales. Par exemple, la quasi-totalité des finissants obtiennent rapidement un emploi dans un domaine lié à leur programme d'études.

Avant de prendre une décision au sujet des études ou de la formation postsecondaires, il se peut que les étudiants potentiels ne disposent pas de l'information adéquate sur le marché du travail en ce qui a trait aux métiers et technologies dans lesquels se spécialise le collège.

Afin que les inscriptions augmentent suffisamment pour répondre aux besoins du marché du travail, il faut démontrer aux étudiants potentiels à quel point le NBCC/CCNB représente un choix intéressant pour leur éducation ou formation postsecondaire.

Mesure proposée : Le Collège communautaire du Nouveau-Brunswick doit être reconnu de façon plus générale comme un élément crédible et important du système d'éducation et de formation postsecondaires. Le collège doit mieux faire valoir la grande valeur qu'il ajoute à l'économie et à la société. Il doit ensuite mieux communiquer au public et aux autres établissements d'enseignement les avantages qui découlent des études et de la formation appliquées. Le collège s'efforcera de réunir des renseignements pertinents et exacts et de les diffuser de façon adéquate pour aider les personnes à prendre des décisions éclairées au sujet de l'éducation ou de la formation postsecondaire ainsi que des cheminements de carrière ultérieurs.

i. Langue

Situation actuelle : Le Collège communautaire du Nouveau-Brunswick compte six campus anglophones et cinq francophones.

Mesure proposée : La gestion et le fonctionnement du réseau collégial doivent se conformer aux dispositions de la *Charte canadienne des droits et libertés* et de la *Loi sur les langues officielles*.

j. Responsabilisation

Situation actuelle : Actuellement, le Collège communautaire du Nouveau-Brunswick rend compte aux contribuables des investissements dans son fonctionnement par l'entremise des procédures de responsabilisation habituelles du gouvernement. Nous jugeons qu'il est essentiel de rendre compte aux citoyens de l'argent qu'ils investissent dans le collège. De plus, nous estimons qu'il est important de rendre des comptes aux étudiants et au milieu d'affaires.

Mesure proposée : Le collège continuera à miser sur les mesures de responsabilisation dans son nouveau plan d'activités en vue de s'assurer qu'il rend bien compte, non seulement aux contribuables, mais également directement à ses clients.

k. La gouvernance du Collège communautaire du Nouveau-Brunswick

Situation actuelle : L'approche du Nouveau-Brunswick en ce qui a trait au contrôle direct de son réseau des collèges communautaires est unique en Amérique du Nord. Même s'il a été recommandé par le passé d'en changer la structure et le lien hiérarchique avec le gouvernement, seules des mesures marginales ont été prises pour donner suite à ces préoccupations.

Mesure proposée : Il faut adopter une structure de gouvernance qui permettra au réseau collégial de devenir un organisme plus souple, plus dynamique et plus réceptif.

En même temps, cette nouvelle structure doit tenir compte du fait que le réseau de collèges communautaires est surtout financé à même l'argent des contribuables et est doté de mesures de responsabilisation adéquates pour en garantir le fonctionnement dans l'intérêt du public. Par exemple, le gouvernement pourrait sanctionner la politique sur les droits de scolarité au moyen du processus budgétaire. Parmi les options de restructuration, mentionnons les possibilités suivantes :

i. Le Collège communautaire du Nouveau-Brunswick demeure sous le contrôle direct du gouvernement. Toutefois, une certaine souplesse est accordée au réseau. Les directives et les pratiques habituelles du gouvernement dans des domaines comme les ressources humaines et les achats sont adaptées pour mieux convenir au contexte d'établissements postsecondaires.

   Cette option maintiendrait la responsabilisation directe du gouvernement à l'égard des ressources allouées au réseau collégial et devrait favoriser l'implantation d'un modèle de prestation de la formation nettement plus souple. Alors que la création d'un organisme de services spéciaux (1996) devait contribuer à alléger la structure et les formalités administratives, son impact réel a été minime. Dans le cadre de cette option, la perception selon laquelle le NBCC/CCNB fait partie d'un ministère persisterait et l'accès aux sources de financement externes ne serait pas amélioré. Le réseau collégial serait géré par des fonctionnaires munis de directives et de budgets émanant du Conseil des ministres et de l'Assemblée législative.

ii. Le Collège communautaire du Nouveau-Brunswick devient une corporation de la Couronne. Le gouvernement conserve le contrôle des orientations générales du collège et des enveloppes budgétaires, mais la prise de décision et le fonctionnement courant relèvent d'un conseil d'administration.

   Cette option offrirait une souplesse accrue en ce qui concerne le fonctionnement du réseau collégial et la prestation de la formation. Il faciliterait également l'accès à d'autres sources de financement. Les membres du conseil d'administration représenteraient les intérêts généraux des intervenants. Toutefois, en tant que corporation de la Couronne, les restrictions financières du gouvernement continueraient à limiter l'accès aux surplus reportés d'une année à l'autre.

iii. Le Collège communautaire du Nouveau-Brunswick devient une institution non gouvernementale financée à même les fonds publics, selon le principe général des universités. Le gouvernement exercerait un contrôle au moyen du processus de budgétisation annuel.

   Dans le cadre de cette option, la nouvelle entité jouirait d'une autonomie accrue en matière de gestion, y compris pour le report des surplus. Il lui faudrait établir ses propres systèmes de finances et de gestion, ce qui entraînerait des coûts considérables.

Cette option limiterait le contrôle du gouvernement sur l'utilisation des fonds publics. Les intérêts des intervenants seraient représentés par les membres du conseil d'administration.

Questions à débattre :

Que pensez-vous des plans proposés pour réaliser la vision d'avenir?

Laquelle de ces options de gouvernance préférez-vous et pourquoi?

Voyez-vous d'autres options de gouvernance qui pourraient être examinées?